

# KOBELCO

—IRスモールミーティング—

## KOBELCOグループ 建設機械事業の取組みについて

2022年6月27日  
株式会社 神戸製鋼所  
コベルコ建機株式会社

---

01. はじめに

02. 中長期方針と取組み

03. 2025年度の目指す姿

# KOBELCOグループ° 収益性【ROIC】に関する状況

グループ中期経営計画で掲げた目標

## KOBELCOが目指す 将来の姿

事業活動を通じた  
社会課題の解決と  
経済価値の創出



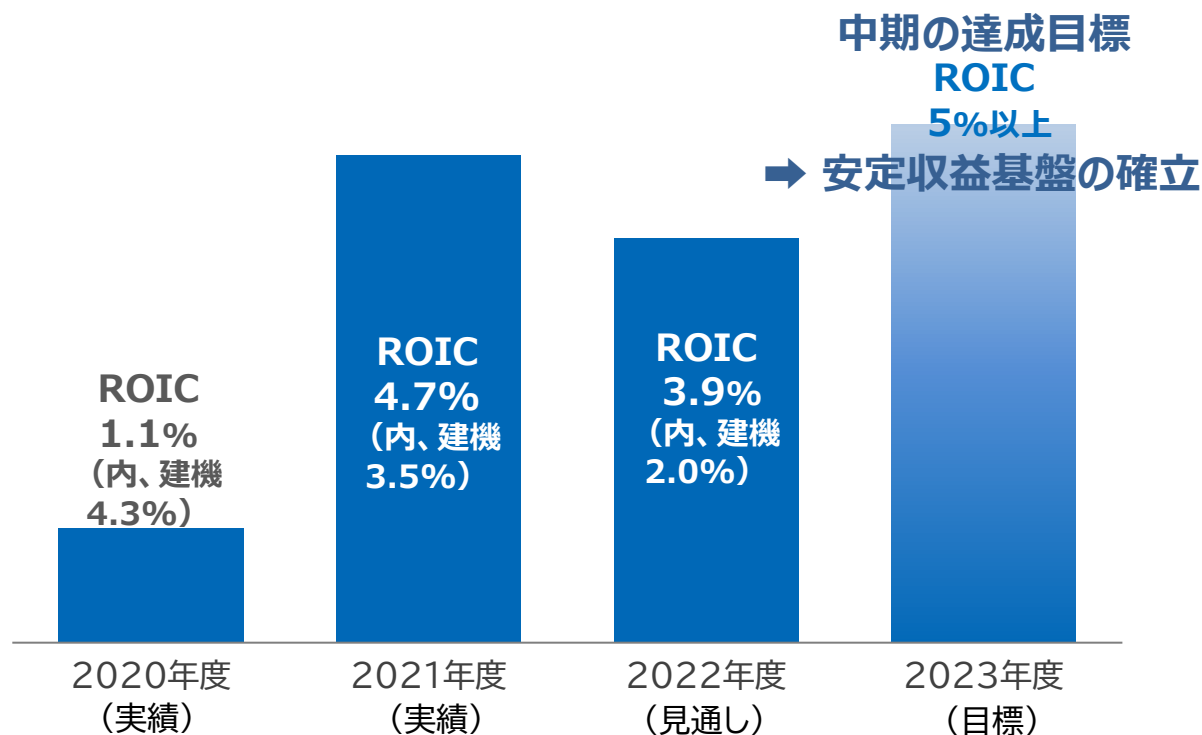
**ROIC 8% 以上**

を安定的に確保し、  
持続的に成長する  
KOBELCOへ

- 2021年度実績 : ROIC4.7%、連結経常利益932億円  
→内、建設機械事業 ROIC 3.5%、120億円
- 2022年度見通し : ROIC3.9%、連結経常利益800億円程度の見通し  
→内、建設機械事業 ROIC 2.0%、60億円の見通し

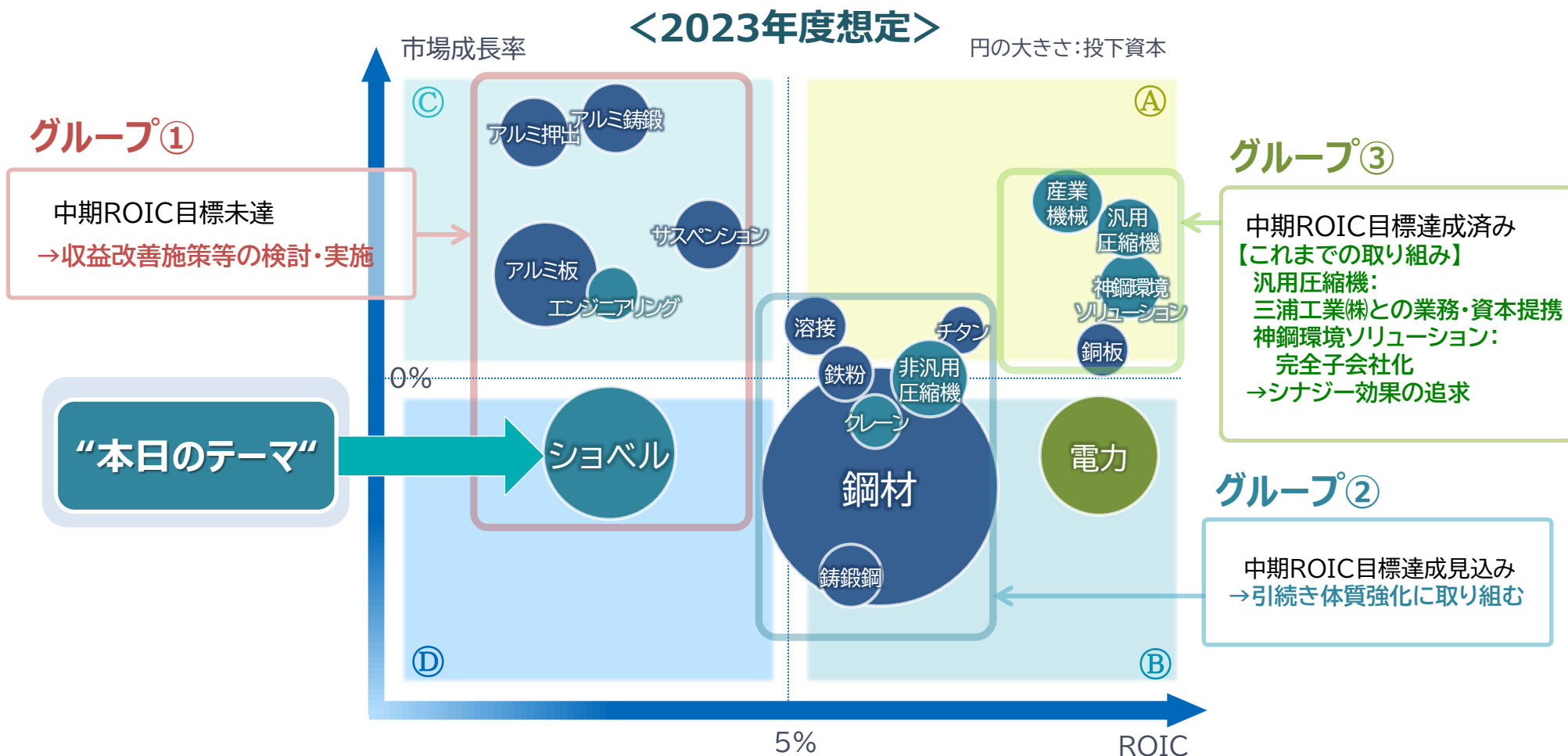
※2022年5月11日公表内容ご参照

[https://www.kobelco.co.jp/ir/library/investor\\_meeting/2021/index.html](https://www.kobelco.co.jp/ir/library/investor_meeting/2021/index.html)



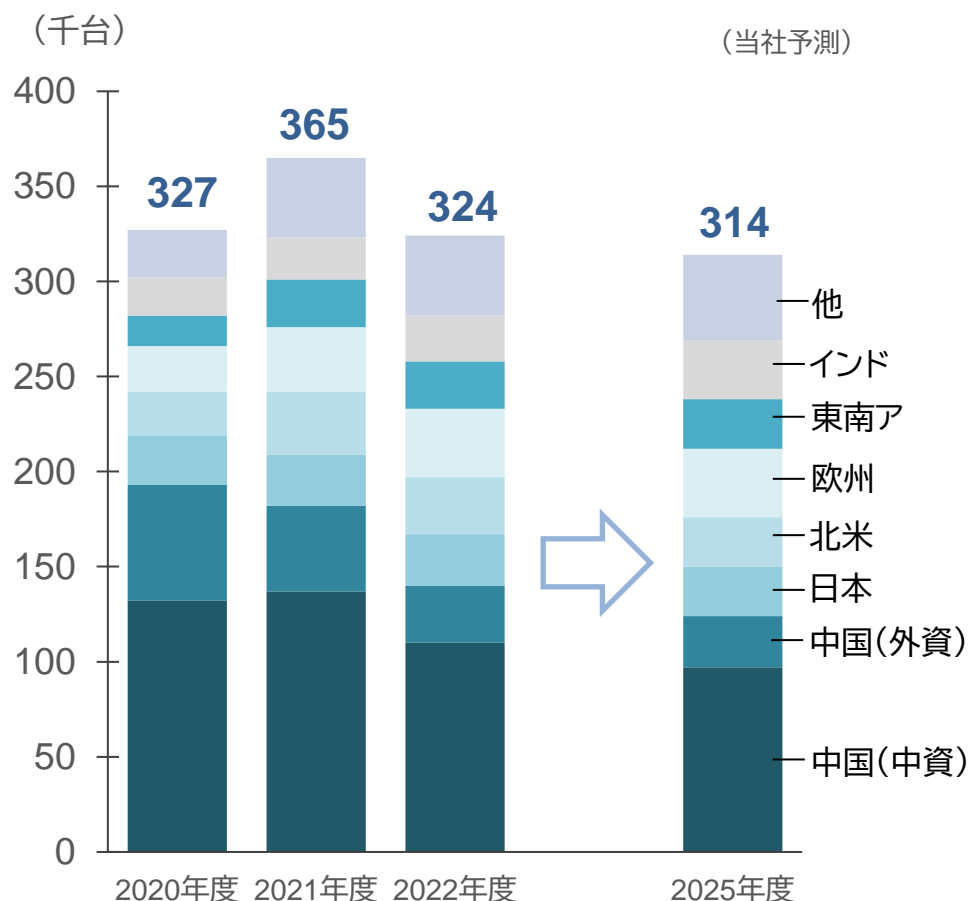
## シヨベル事業／事業ポートフォリオにおける位置付け

- KOBELCOグループは、シヨベル事業を“コア事業”の一つと位置付け、収益改善へ向けた事業戦略を推進
- 安定収益構造へ転換し、早期にROIC5%以上を安定的に確保の上、更に上の水準を目指す



# ショベル事業 事業環境に対する現状認識

## 【事業環境】 重機ショベル需要



### 中長期・構造的変化

#### <グローバル市場動向>

- ・先進国は概ね安定的な需要環境
- ・新興国は引き続き安定成長が期待できる。特にインドは世界第二位の市場として存在感増す
- ・中国市場は減退傾向継続。中国メーカーの攻勢高まり、外資メーカー比率は2割程度まで落ち込み
- ・新興国を中心に中国メーカーが台頭(品質も向上)し、コモディティ化、価格競争が加速
- ・環境・社会の変化やエリア毎のニーズにより、価格設定や求める機能が多様化
- ・カーボンニュートラルへの取り組みが本格化

### 短期

#### <新型コロナウイルス影響>

- ・市場で見られた落ち込みは回復傾向
- ・ロックダウンや物流混乱により、生産部品や部材の供給が不安定、船の確保も困難な状態が続く

## ショベル事業 中長期方針と取組み

中長期  
方針

1. 中国市場依存からの脱却
2. 建設業界の働き方変革等のソリューションを提供する「コト」ビジネスの収益化
3. 現場設置ノウハウの提供等の周辺ビジネスの事業化

↓  
具体的  
取組み

既存事業

- ✓ エリア戦略強化
- ✓ グローバル生産体制の再編

新規事業

- ✓ K-DIVE CONCEPTなど
- ✓ BIMソフトの開発、IoTソリューション展開など

安定収益構造  
への転換

“早期にROIC5%以上を安定確保し、  
更に上の水準を目指す”

# 1. エリア戦略強化とグローバル生産体制の再編の全体像

## 欧州

攻め

- 本社機能強化、営業・サービス力強化
- 商品性向上(高機能モデル/カスタム)
- 環境リサイクル機械の展開強化

## 中国

守り

- エリア戦略モデルの投入
- ストックビジネス強化、流通再編
- ✓ **生産拠点の集約(最適化)**

※'22年6月24日リリース  
「グローバル生産体制の再編について」  
ご参照  
グローバル生産体制の再編について | ニュース | コベルコ建機  
グローバルサイト (kobelcocm-global.com)

## 北米

攻め

- 欠落機種の商品力UP,販売再開
- 代理店連携、販路拡大施策
- ✓ **工場譲渡&日本等からの輸入機販売への切り替え**

※'22年2月25日リリース  
「北米油圧ショベル工場の譲渡について」  
ご参照  
北米油圧ショベル工場の譲渡について | ニュース | コベルコ建機  
グローバルサイト (kobelcocm-global.com)

## インド

攻め

- エリア戦略モデルの投入
- 輸出拡大による収益力強化
- ✓ **生産能力の増強**  
→グローバルな製缶部品の供給拠点へ

※'22年6月24日リリース  
「グローバル生産体制の再編について」  
ご参照  
グローバル生産体制の再編について | ニュース | コベルコ建機  
グローバルサイト (kobelcocm-global.com)

## 日本

守り

- 「コト」ビジネス、周辺ビジネスへの本格参入
- ✓ **大垣事業所 生産能力増強**  
→五日市工場との相互補完体制 構築

※'22年4月28日リリース  
「大垣事業所における生産能力増強について」  
ご参照  
大垣事業所における生産能力増強について | ニュース | コベルコ建機  
グローバルサイト (kobelcocm-global.com)

## 東南アジア

守り

- エリア戦略モデル投入
- ストックビジネス強化、流通網強化

# 1. エリア戦略強化とグローバル生産体制の再編の全体像（続き）

## グローバル生産体制（組立能力）の変化

全体:39,000台（内、重機ショベル30,500台）

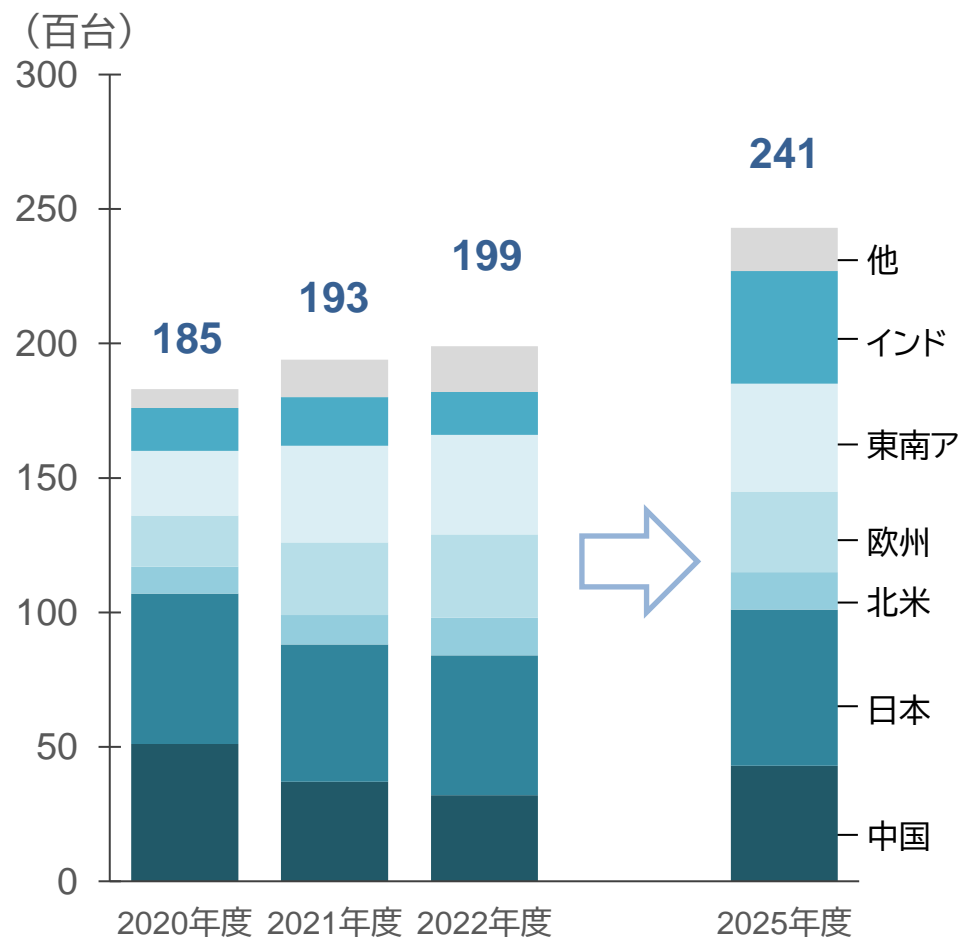
日本(五日市)	10,500台	
(大垣)	8,500台*	
中国(成都)	5,500台	
(杭州)	5,000台	(成都へ集約)
インド	3,000台	
タイ	4,700台	
北米	1,800台	(譲渡)

全体:35,200台（内、重機ショベル26,700台）

日本(五日市)	10,500台	
(大垣)	11,500台*	増強
中国(成都)	5,500台	
インド	3,000台	製缶能力増強
タイ	4,700台	

\*大垣の生産能力には8,500台のミニショベル生産能力が含まれます  
 ※上記は公称組立能力であり、要員強化や体制変更により増減します

## 重機ショベル販売台数計画





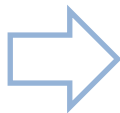
# 1. エリア戦略強化とグローバル生産体制の再編

## <中国> 生産拠点の集約

守り

組立能力 : 10,500台/年 → 5,500台/年

- ✓ 生産拠点を成都に集約。事業環境に即した規模に見直し、固定費を削減
- ✓ エリア戦略モデル投入で中国メーカーに対抗



## <インド> 製缶品生産能力の増強

攻め

製缶能力 : 3,000台/年 → 4,700台/年

- ✓ 製缶品供給拠点を中国からインドにシフトし、コスト競争力向上、安定収益化を図る。
- ✓ 新排ガス規制を起点にエリア戦略モデル投入で新規ユーザー層/分野で販売強化
- ✓ 完成機輸出先の拡大による収益確保



## <アメリカ> 北米工場の譲渡

攻め

- ✓ エンジン認証問題に伴う稼働停止影響の解消、コスト競争力強化を目的に、現地生産から撤退、日本からの輸出にシフトし、収益性強化
- ✓ 商品性向上を加えた代替エンジン搭載機は、計画通り販売を順次開始中。
- ✓ 早期のシェア回復を最優先に、代理店内でのシェアアップ、広域レンタル会社向けなどの販路拡大



## <欧州> エリア内の安定的地位確立

攻め

- ✓ 欧州現地法人の本社営業・サービス機能強化によるプレゼンス/ブランド力強化
- ✓ 高機能モデルの機種展開と、多様なユーザーニーズに対するカスタム対応力強化
- ✓ 建物解体や自動車リサイクル分野に対して、本格的に欧州市場へ参入
- ✓ 主要市場における拠点機能強化と、低シェアエリアに対する代理店網拡充  
⇒ 欧州市場での販売増、競争力向上へ

# 1. エリア戦略強化とグローバル生産体制の再編（続き）

## <日本(大垣)> 生産能力増強

守り

組立能力：8,500台/年 → 11,500台/年

- ✓ 3,000台/年の新組立ラインにより、五日市工場の生産メニューである7トン級油圧ショベルが生産可能となることで五日市工場と相互補完体制を構築。台数変動にも柔軟に対応できる体制に。併せて、製缶品の供給能力も増強し収益性を高める。



五日市工場



大垣工場

7トン級油圧ショベル

- ✓ 「コト」ビジネス、周辺ビジネスの収益化  
⇒次頁以降

## <グローバル> ストックビジネスの強化

具体例:グローバル部品供給体制の強化  
(東条パーツロジセンター稼働)

⇒最先端の設備とシステムの導入により、グローバル部品供給拠点として、高効率かつ即納性を大幅に向上。

### 目標とする効果

(2025年度までに段階的に達成を目指す)

国内部品出荷能力:最大45%アップ

海外出荷日数(至船積港):最大1/5に短縮

即納率:国内98%/海外90%へ

キット部品出荷能力:最大60%UP



東条パーツロジセンター(約20,000㎡)

# 2. 「コト」ビジネスの収益化 “K-DIVE CONCEPT”

重機の遠隔操作とデータ活用アプリケーションにより、  
「誰でも働ける現場」への変革を継続支援するサービス  
“K-DIVE CONCEPT”がもたらす3つの価値

本質的な  
安全性  
の確保

現場生産性  
の向上

組織の  
活性化



加古川製鉄所内での実証実験

- ✓ 加古川製鉄所内を含めた複数社にて実現場での実用化検証が進む  
→2022年度から段階的にサービスイン（商業化）を予定



Phase1  
固定ヤードでの作業



Phase2  
一般土木現場での作業



Phase3  
マッチングサービス





# 3. 周辺ビジネスの事業化

## <クレーン施工計画立案ソフトウェア(K-D2 Planner)>

課題への  
提供価値

IoTの力で思い通りに施工が進む現場を目指し、生産性・安全性の向上へ。

特長

- ✓ 簡単に建設施工計画をつくることが可能なシミュレーションソフト。
- ✓ 工事に必要なクレーン情報を網羅した建機メーカーならではの機能を実装。
- ✓ ゼネコン様と協力して開発を進めており、利用者の使いやすさ・ニーズを反映。

既存のBIMソフトウェア

機能拡張

アドオンツール

豊富なクレーン情報をデータベース化

クレーン情報	
ブーム長	51.7 m
ジブ長	30.4 m
フック	33.4 m
ネステリング	36.5 m
クレーンの状態	39.5 m
本体回転角	42.5 m
前後傾斜角	45.6 m
左右傾斜角	48.6 m
	51.7 m
	0.0
	0.0

開発は最終段階にあり、  
試作版をモニターで利用いただいております、2022年度中の製品化を目指す。

※BIM=Building Information Modelingの略称。

PC上で作成した3次元の建物のデジタルモデル(BIMモデル)を活用することで、建物やインフラをより効率的に計画・設計・施工・管理できます。

# 3. 周辺ビジネスの事業化（続き）

## <IoTソリューション展開>

- ✓ ショベルの周辺のお客様課題に対して、社内技術/製品にとらわれず、モノだけでなくサービスなども含めた複合的な価値を提供し、新たな情報化施工ソリューションを推進。

### 取組み事例（地中探査ソリューション）

課題

- ✓ 都市部(特に道路)での工事では、地中に何が埋まっているのか正確に分からず、手元にある図面から予測するしかない。結果、水道管やガス管などの地中埋設物の破損によるインフラ支障に不安を抱きながら工事を実施している。

特長

- ✓ 地中探査ソリューションでは、作業前の地中埋設物の正確な位置把握に加え、実際の作業時にICT建機にその情報を送ることで、安全安心な施工を目指す。

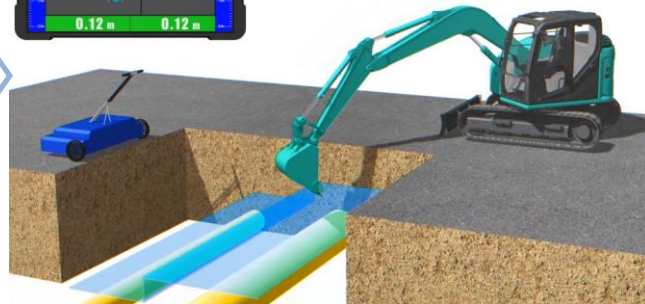
地下埋設物探査



地下埋設物3Dマップ作成



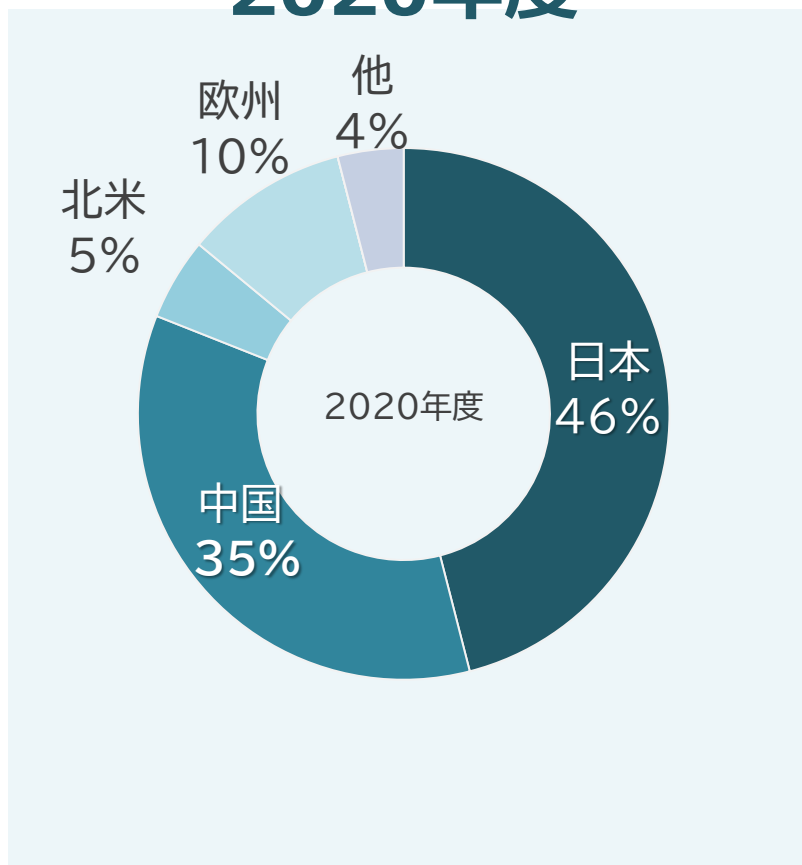
3Dマップに基づくICT建機施工



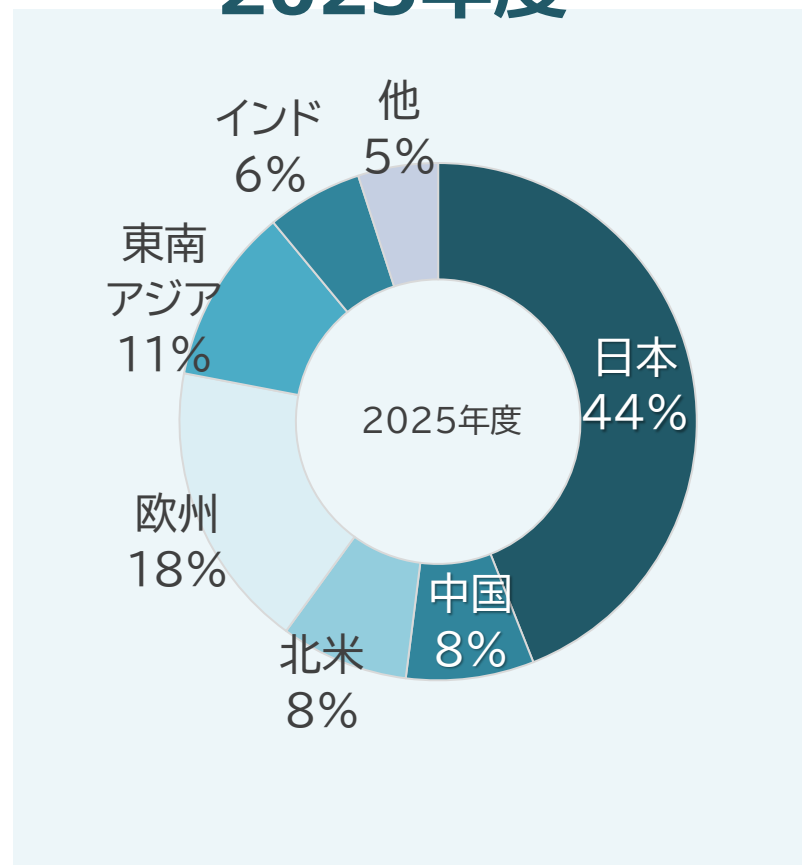
2021年6月に開発・営業一体の専門組織「施工ソリューション部」を設立し、取組みを加速

## エリア別収益構成の変化

### 2020年度

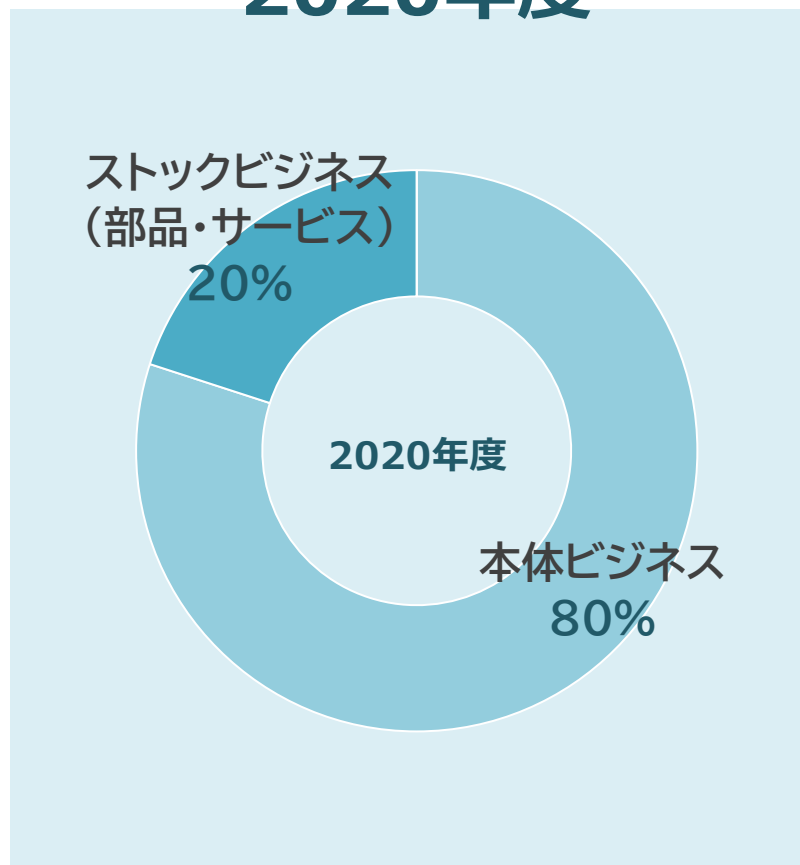


### 2025年度

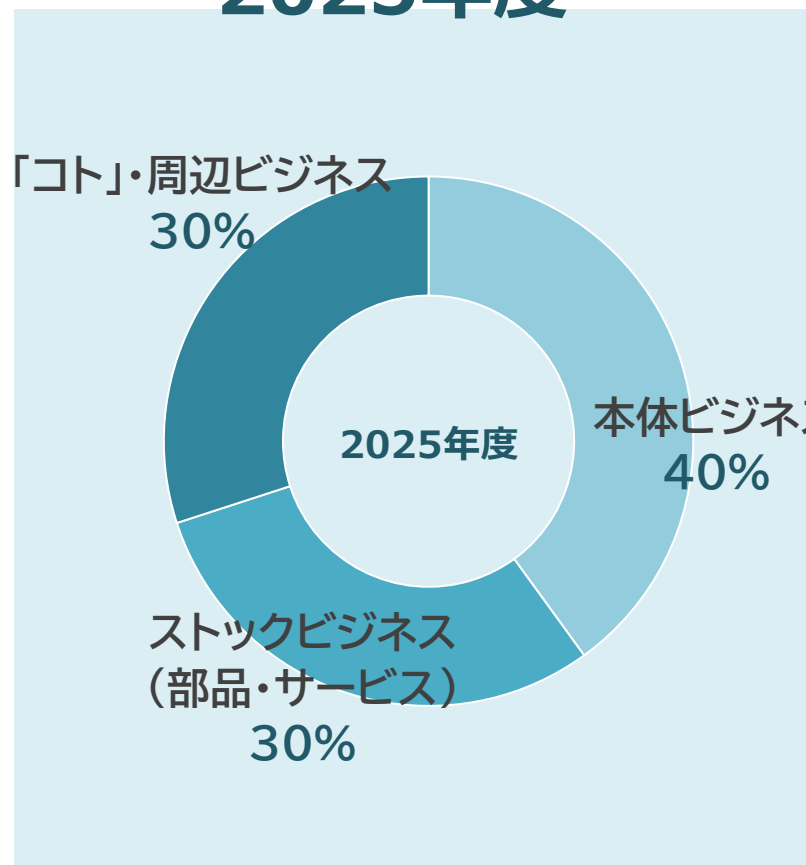


## ビジネス別収益構成の変化

2020年度

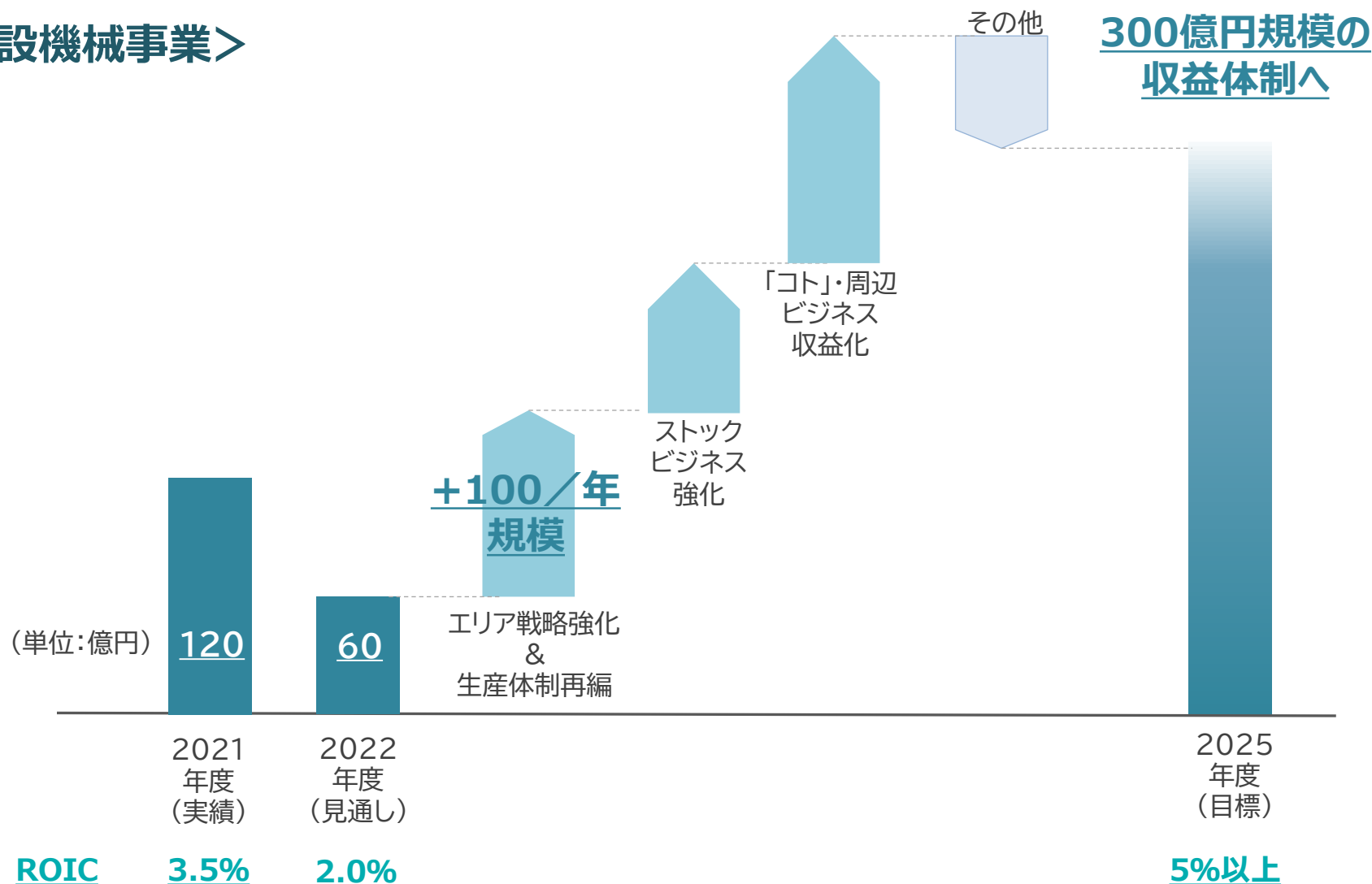


2025年度



## 安定収益構造への転換

### <建設機械事業>





## カーボンニュートラルへの取り組み

1999年

2022年

2025年

2030年

当社は「低燃費のコベルコ」を掲げ、世界トップクラスの燃費性能が評価されています

### ハイブリッドショベル

- ✓ 1999年、NEDOの受託研究事業として基礎研究開始
- ✓ 2006年、世界初となるハイブリッドショベルの開発（2010年に商品化）。
- ✓ 2016年、業界初のリチウムイオンバッテリー採用機を販売開始



世界初ハイブリッドショベル

### 電動ショベル

#### バッテリー式

- ✓ 製品化に向け、研究・開発（自社開発+協業）
- ✓ 2023年以降、ミニショベル製品化を目指す
- ✓ ラインアップ拡充、重機展開へ

### 有線式

- ✓ 電動仕様機（外部電源からの有線供給）の商品ラインアップ継続、適用範囲拡大への取り組み強化。



電動仕様機

### 燃料電池ショベル

- ✓ 2021年、NEDOの助成事業として、「燃料電池システムを搭載した油圧ショベルの研究開発と実証検証」が採択。実用化に向け研究開発をスタート。

※NEDO=国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構

# グループ企業理念

<b>KOBELCO</b> が 実現したい未来	「KOBELCOの使命・存在意義」の実行を通じて実現したい社会・未来  安全・安心で豊かな暮らしの中で、 今と未来の人々が夢や希望を叶えられる世界。
<b>KOBELCO</b> の 使命・存在意義	KOBELCOグループの社会的存在意義であり、果たすべき使命  個性と技術を活かし合い、 社会課題の解決に挑みつづける。
<b>KOBELCO</b> の 3つの約束	KOBELCOグループの社会に対する約束事であり、グループで共有する価値観  1. 信頼される技術、製品、サービスを提供します 2. 社員一人ひとりを活かし、グループの和を尊びます 3. たゆまぬ変革により、新たな価値を創造します
<b>KOBELCO</b> の 6つの誓い	「KOBELCOの3つの約束」を果たすため、品質憲章とともに全社員が実践する行動規範  1. 高い倫理観とプロ意識の徹底 2. 優れた製品・サービスの提供による社会への貢献 3. 働きやすい職場環境の実現 4. 地域社会との共生 5. 環境への貢献 6. ステークホルダーの尊重  <b>品質憲章</b>

## ■ 将来の見通しに関する注意事項

- 本日のプレゼンテーションの中には、弊社の予想、確信、期待、意向および戦略など、将来の予測に関する内容が含まれています。これらは、弊社が現在入手可能な情報による判断および仮定に基づいており、判断や仮定に内在する不確定性および今後の事業運営や内外の状況変化による変動可能性など様々な要因によって、実際に生じる結果が予測内容とは実質的に異なってしまう可能性があります。弊社は、将来予測に関するいかなる内容についても、改訂する義務を負うものではありません。
- 上記の不確実性および変動の要因としては、以下に挙げる内容を含んでいます。また、要因はこれらに限定されるわけではありません。
  - 主要市場における経済情勢および需要・市況の変動
  - 主要市場における政治情勢や貿易規制等各種規制
  - 為替相場の変動
  - 原材料のアベイラビリティや市況
  - 競争企業の製品・サービス、価格政策、アライアンス、M&Aなどの事業展開
  - 弊社の提携関係に関する提携パートナーの戦略変化

**KOBELCO**